

# Assédio moral nas organizações: Como compreender o indivíduo e as equipes no ambiente de trabalho <sup>1</sup>

André Domingues dos Santos Lomba  
Analista de Sistemas e Especialista em Gestão Estratégica de Negócios pela  
Universidade Federal Fluminense - Niterói, RJ, Brasil  
[andrelomba@oi.com.br](mailto:andrelomba@oi.com.br)

## RESUMO

*No mundo organizacional atual existem gestores adotando práticas gerenciais totalmente adversas às reais necessidades e exigências do terceiro milênio. O campo do Comportamento Organizacional, munido de estudos e pesquisas, proporciona a estes gestores um conjunto de ferramentas não apenas eficazes para o alcance de resultados nas organizações, como também para o desenvolvimento e satisfação no trabalho por parte das pessoas. Aspectos como percepção, atitudes, valores, diversidade, Assédio moral, estruturas e processos de grupos tornam-se essenciais para um modelo de gestão que transcenda as maiores expectativas. Preparar as pessoas e as organizações para os desafios do futuro exige um contínuo repensar e aprender de novas formas de comportamento de todos os participantes da organização. Conhecer pessoas, processos de grupos, cultura organizacional e o modo como esses processos interagem entre si passou a ser uma exigência essencial de qualquer gestor que almeje sucesso no mundo dos negócios e das organizações. Esse artigo constitui-se como uma pesquisa descritiva e explicativa, pois descreve e explica os conceitos de organização, comportamento, cultura, conflito, Assédio moral e poder. É evidenciado que o Assédio moral prejudica a saúde do trabalhador e todo o ambiente de trabalho, constituindo, desse modo, uma expressão importante da questão social.*

Palavras-chave: Comportamento Organizacional; cultura; conflito; Assédio moral; poder.

## ABSTRACT

*On the business world nowadays there are managers who are adopting management practices which are totally adverse to the real needs and requirements of the third millennium. The field of organizational behavior that is armed with surveys and researches, helps these managers to have a set of effective tools not only to achieve the results in the organizations, but also for the development and satisfaction in the tasks. Aspects such as perception, attitudes, values, diversity, bullying, structures and processes of groups are essential for the management model that transcends the highest expectations. Prepare people and organizations for the challenges of the future require a continuous rethinking and learning of new behavior ways of all employees. Know people, processes, groups, organizational culture and how these*

---

<sup>1</sup> Este artigo foi apresentado junto com a entrega da Monografia do curso de Pós-Graduação - *Lato Sensu* - MBA em Gestão Estratégica de Negócios - PGGN pela Universidade Federal Fluminense do semestre 2008/1.

*processes interact with each other have become an essential requirement of any manager who desires success on the business world and organizations. This survey is descriptive and explanatory because describing and explaining the concepts of organization, behavior, culture, conflict, bullying and power. It is shown that bullying harms the health of the employee and the work environment, is thus an important social issue.*

Keywords: Organization behavior; culture; conflict; bullying; power.

## 1. INTRODUÇÃO

Comportamento Organizacional consiste no estudo sistemático do comportamento humano focando em ações e atitudes dos indivíduos e grupos no ambiente de trabalho.

Administrar uma empresa requer muito mais do que o exercício das funções básicas de gerência, como planejar, organizar e controlar. Uma empresa é geralmente uma unidade organizacional com uma estratégia empresarial distinta.

As ameaças às organizações, vindas dos clientes, da concorrência e em decorrência das mudanças no contexto socioeconômico requerem habilidades humanas em alto grau de refinamento.

De modo particular, as questões relacionadas com lideranças e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudanças, conflito e dimensionamento de trabalho afetam os indivíduos e as equipes nas organizações.

Para SROUR (1998)<sup>2</sup>, “a fonte originária do poder encontra-se na capacidade de coagir ou de estabelecer uma relação de domínio sobre os outros, na produção de “efeitos desejados” ou no controle das ações dos outros”.

Os gerentes têm poderosas ferramentas em face da complexidade gerada pela diversidade, globalização, qualidade total e as contínuas mudanças ocasionadas pelas alterações rápidas em vários segmentos da sociedade.

Embora o estudo do comportamento humano no trabalho seja sistemático e rigoroso, é preciso ressaltar que as pessoas são diferentes e a abordagem de Comportamento Organizacional leva em conta uma estrutura contingencial considerando variáveis situacionais para entender as relações de causa e efeito. Assim, caso por caso, são examinadas as variáveis relacionadas com o ambiente, tecnologia, personalidade e cultura.

Este artigo tem a finalidade principal de analisar o possível motivo que leva a cultura organizacional à discussão sobre Assédio moral.

Termo adicionado a contragosto em nosso vocabulário, se refere a um perverso processo de humilhações e constrangimentos.

Abordaremos o *burnout*, ápice de um longo e, muitas vezes, não percebido processo de *stress* ocupacional, em que o sujeito envolvido afetivamente com seu trabalho se desgasta e, num extremo, desiste, não aguenta mais.

Trata-se de uma situação dramática para qualquer trabalhador. Ao tiranizar sua vítima, o agressor degrada o ambiente de trabalho, afetando a todos. O que não deixa de ser também seu objetivo: o exemplo.

---

<sup>2</sup> SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

## 2. ASSÉDIO MORAL

Através dos tempos, o trabalho vem sempre significando fadiga, esforço, sofrimento, cuidado, encargo; em suma, valores negativos, dos quais se afastavam os mais afortunados.

A evocação dessa etimologia e desse passado se faz bastante prudente porque guarda consonância com um cenário de violência no ambiente organizacional donde emerge um fenômeno, que apesar de invisível, vem merecendo especial atenção das organizações, dos colaboradores e da sociedade como um todo devido aos danos que provoca. É este fenômeno tem nome: é o Assédio moral.

O Assédio moral representa condutas abusivas, humilhantes e constrangedoras, frequentes e no exercício das funções dos trabalhadores. Também conhecido como *bullying*, *harcèlement moral*, *mobbing*<sup>3</sup>, assédio psicológico no trabalho, ou ainda, psicoterror, pode ocorrer entre diferentes níveis hierárquicos.

Segundo Heinz Leymann, psicólogo do trabalho sueco, “Assédio moral é a deliberada degradação das condições de trabalho através do estabelecimento de comunicações não éticas (abusivas) que se caracterizam pela repetição por longo tempo de duração de um comportamento hostil que um superior ou colega(s) desenvolve(m) contra um indivíduo que apresenta, como reação, um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura”.

No serviço público, este fenômeno ganha mais força e espaço. Paradoxalmente, são nos cargos intermediários de chefia, ocupados por funcionários de carreira, que se proliferam, com maior incidência os tiranos, que não podendo demitir à toa, passam a perseguir e humilhar. Somam-se a isto, desvalorização social, baixos salários, exclusão das decisões institucionais, sendo o trabalhador concebido como mero executor de propostas e idéias elaboradas por outros, falta de investimentos e sucateamento das condições de trabalho.

Assédio moral faz o trabalhador duvidar de si e de sua competência, implicando em dano ao ambiente de trabalho, à evolução da carreira profissional ou à estabilidade do vínculo empregatício.

Da mesma maneira, críticas construtivas e avaliações sobre o trabalho executado, contanto que sejam explicitadas, e não utilizadas com um propósito de represália, não constituem Assédio moral, sendo natural que todo trabalho apresente um grau de imposição e dependência.

Para que seja caracterizado o Assédio moral, as humilhações realizadas, direta ou indiretamente, não precisam acontecer necessariamente dentro do ambiente de trabalho, mas que sempre seja em função dessa relação. Portanto, mesmo que as agressões aconteçam fora da organização, ou fora do horário de serviço, posto que ocorram em função do trabalho, estarão sempre presentes os requisitos que identificam o Assédio moral.

Estudos realizados por psicólogos do trabalho diagnosticam os distúrbios mentais do assediador como um perverso, pois é anti-social, falso, mentiroso e irritável. Não tem preocupação com a segurança dos demais e remorso dos atos que pratica. Nega a existência de conflito para impedir a reação da vítima. É incapaz de considerar os outros como seres humanos.

Existem, ainda, os psicoterroristas em série, ou *serialbully*, que assediam um trabalhador após aniquilar com outro.

---

<sup>3</sup> Termo derivado de “mob” (horda, plebe, turba, gentanha), provém do verbo inglês *to mob*, que, dentre outras definições, significa assediar, sitiar, atacar e perseguir.

O conflito é um processo onde uma das partes envolvidas percebe que a outra frustrou ou irá frustrar os seus interesses.

Segundo o psiquiatra Mauro A. Moura, os agredidos são escolhidos justamente pelo que eles têm a mais que os outros trabalhadores e o psicoterrorista. “São qualidades que o perverso não tem e quer ‘vampirizar’. Como não consegue, prefere destruir a vítima. (...) Neste ambiente, se o assediado tentar ser gentil, só vai reativar a violência do perverso que se sentirá mais superior. (...) Não há saída possível em caso de psicoterror sem intervenção de outros”.

Definir o perfil da vítima é uma tarefa complexa, porquanto está intimamente ligado ao ambiente de trabalho, à personalidade do agressor e à capacidade de resistência do próprio assediado. Pode-se afirmar, então, que o perfil da vítima é multifacetado.

Geralmente o assediado apresenta as seguintes características:

- É íntegro(a) e honesto(a);
- É saudável;
- É criativo(a);
- Tem crença religiosa e/ou orientação sexual diferente do perverso;
- É dedicado(a) ao trabalho;
- É mais competente que o perverso;
- Não se curva ao autoritarismo, nem se deixa subjugar;
- Tem mais de 35 anos;
- É Portador(a) de Deficiência;
- Pertence à minoria étnica.

Com relação às mulheres, acrescentam-se ainda:

- Casadas;
- Grávidas;
- Aquelas que têm filhos pequenos.

As estratégias do agressor podem ser resumidas em:

- Escolher a vítima e isolar do grupo. Impedir que a vítima se expresse e não explique o porquê. Fragilizar, ridicularizar, inferiorizar, menosprezar frente aos pares;
- Culpar / Responsabilizar publicamente, podendo os comentários de sua incapacidade invadir, inclusive, o espaço pessoal e familiar;
- Desestabilizar emocional e profissionalmente. A vítima gradativamente vai perdendo sua autoconfiança e o interesse pelo trabalho;
- Destruir a vítima, desencadeando novas doenças e/ou agravando as pré-existentes. A destruição da vítima engloba vigilância acentuada e constante;
- Livrar-se da vítima, que se vê forçado(a) a pedir licença médica, transferência ou demissão;
- Impor despótica e autoritariamente ao coletivo seu comando.

Martha Halfeld Furtado de Mendonça Schmidt, em sua obra "O Assédio moral no Direito do Trabalho", enumera as características que definem o perfil do assediador através de observações feitas por trabalhadores:

- **Profeta:** Considera que sua missão é demitir indiscriminadamente os trabalhadores para tornar a máquina a mais enxuta possível. Para ele demitir é uma "grande realização". Gosta de humilhar com cautela, reserva e elegância.

- **Pit-bull:** Humilha os subordinados por prazer. É agressivo, violento e até perverso no que fala e em suas ações.

- **Troglodita:** É aquele que sempre tem razão. As normas são implantadas sem que alguém seja consultado, pois acha que os subordinados devem obedecer sem reclamar. É uma pessoa brusca.

- **Tigrão:** Quer ser temido para esconder sua incapacidade. Tem atitudes grosseiras e necessita de público para conferi-las, sentindo-se assim respeitado através do temor que tenta inculcar nos outros.

- **Mala-babão:** É um "capataz moderno". Bajula o patrão e controla cada um dos subordinados com "mão de ferro". Também gosta de perseguir os que comanda.

- **Grande irmão:** Finge que é sensível e amigo dos trabalhadores não só no trabalho, mas fora dele. Quer saber dos problemas particulares de cada um para depois manipular o trabalhador na "primeira oportunidade" que surgir, usando o que sabe para assediá-lo.

- **Garganta:** Apesar de não conhecer bem o seu trabalho, vive contando vantagens e não admite que seus subordinados saibam mais que ele.

- **Tasea ("Tá se achando"):** É aquele que não sabe como agir em relação às demandas de seus superiores. É confuso e inseguro. Não tem clareza de seus objetivos e dá ordens contraditórias. Se algum projeto ganha os elogios dos superiores, ele se apresenta para recebê-los, mas em situação inversa, responsabiliza os subordinados pela "incompetência".

Este tipo de agressão não é um fenômeno novo, de fato, é tão antigo quanto as próprias práticas de trabalho. O que ocorre é que, devido à ligação direta e eficaz existente entre a saúde psíquico-emocional e o bem-estar físico dos colaboradores com a produtividade e os lucros finais de uma organização, uma atenção maior é dada a esta forma de assédio que já atinge um número significativo e crescente de trabalhadores, tornando-se tema de pesquisas e discutido mundialmente.

No Brasil, o Assédio moral tem sido debatido há poucos anos e, em muitos casos, ainda é ignorado.

A tese de mestrado defendida por Margarida Barreto em maio de 2000 na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Departamento de Psicologia Social, denominada "Uma jornada de humilhações", realizou uma pesquisa de campo sobre o assunto. Entre março de 1996 e julho 1998, foram entrevistadas 2.072 pessoas, sendo 1.311 homens e 761 mulheres. Realizada junto ao Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Químicas, Plásticas, Farmacêuticas e Similares de São Paulo, abrangeu trabalhadores de 97 empresas de grande e médio portes, incluindo multinacionais. Do universo pesquisado, 42% (494 mulheres e 376 homens) relataram experiências de humilhações, constrangimentos e situações vexatórias repetitivas no local de trabalho. A autora denuncia a falta de compromisso das organizações para com a saúde e qualidade de vida de seus trabalhadores: "Aqueles que adoecem no e do trabalho são demitidos, aumentando o contingente de adoecidos e marginalizados do processo produtivo, dos bens de consumo e serviços da sociedade. Como vítimas, passam a responsáveis".

No mundo globalizado, cuja perspectiva é a competição, caracterizado pela insuficiência de trabalho e mão-de-obra em demasia, encontra-se uma facilidade da

propagação do Assédio moral, pois a política e o mercado são submetidos por comportamentos desumanos, prevalecendo a arrogância e o interesse individual.

O Assédio moral é difícil ser diagnosticado, pois, geralmente o assediado, interioriza as agressões, assumindo a culpa de tais atos, não informa sobre o ocorrido e não busca auxílio, por medo de perder o emprego ou por achar que devido ao nível de hierarquia do cargo exercido pelo agressor, perderia a credibilidade dentro da organização se tentasse falar.

Podemos identificar o Assédio moral no trabalho através de:

- Gestos e condutas abusivas e constrangedoras;
- Humilhações repetidamente e intimidação ao inferiorizar e amedrontar;
- Não dar tarefas ou obrigar a fazer as que exijam qualificação menor ou maior que o trabalhador possui;
- Perseguição, desprezo e o não cumprimento, ignorando a presença;
- Boatos maldosos;
- Trabalhos degradantes;
- Não fornecimento ou remoção de todos ou parte dos instrumentos e/ou documentos de trabalho;
- Colocação de um colega de trabalho controlando o outro, disseminando a vigilância e desconfiança;
- Controle de idas a médicos;
- Desmoralização perante outros, afirmando que tudo está errado.

Além dessas condutas, há outras formas de controle e pressão sobre o trabalhador, tais como:

- Brincadeira de mau-gosto quando o colaborador falta ao serviço por motivo de saúde ou para acompanhar um familiar ao médico;
- Marcação sobre o número de vezes e tempo que vai ou fica no banheiro;
- Vigilância constante sobre o trabalho que está sendo feito;
- Desvalorização da atividade profissional do trabalhador;
- Indução do trabalhador ao erro, não só para criticá-lo ou rebaixá-lo, mas também para que tenha uma má imagem de si mesmo;
- Indução da vítima ao descrédito de sua própria capacidade laborativa;
- Exigência de tarefas impossíveis de serem executadas ou exigir realização de atividades complexas em tempo demasiado curto;
- Ridicularizações das convicções religiosas ou políticas do trabalhador;
- Recusa à comunicação direta com a vítima, dando-lhe ordens através de um colega de trabalho;
- Marcação de reuniões sem avisar o colaborador e posterior cobrança de sua ausência.

Segundo HIRIGOYEN (2002) aponta em seus estudos uma clara diferença entre os assediados com relação ao sexo: 70% de mulheres contra 30% de homens.

Para este artigo foi feito um levantamento de dados acerca do conhecimento do Assédio moral por parte dos trabalhadores de organizações, bem como práticas de situações constrangedoras que pudessem ser caracterizadas como Assédio moral.

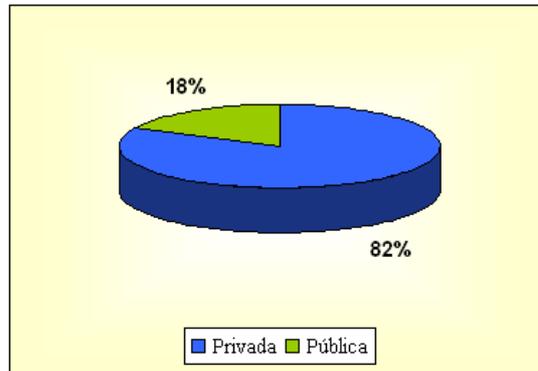
A pesquisa foi direcionada a 100 entrevistados de ambos os sexos, masculino e feminino, de etnias e faixas etárias distintas e vínculo empregatício, efetivo ou terceirizado.

A escolha do entrevistado foi feita de forma aleatória desde que este preenchesse o perfil de trabalhador de uma organização.

Cabe ressaltar que os entrevistados pediram para não ter o seu nome divulgado.

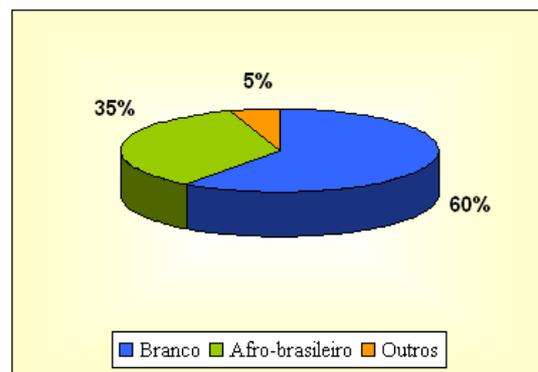
Os gráficos abaixo demonstram o resultado da pesquisa realizada:

Figura 1 - Organização



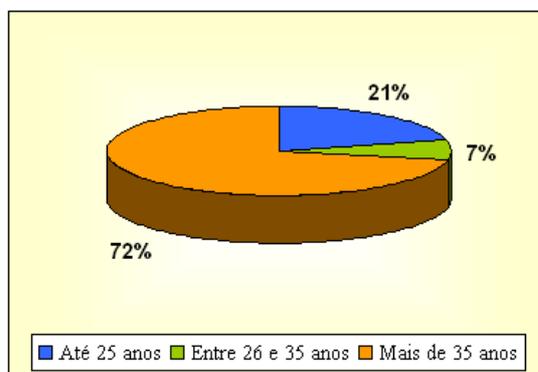
Fonte: Dados primários coletados pelo autor

Figura 2 - Etnia



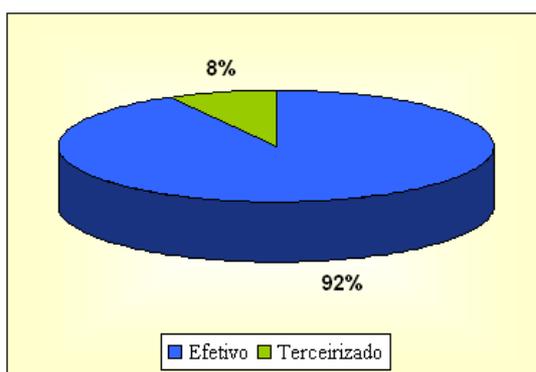
Fonte: Dados primários coletados pelo autor

Figura 3 - Faixa etária



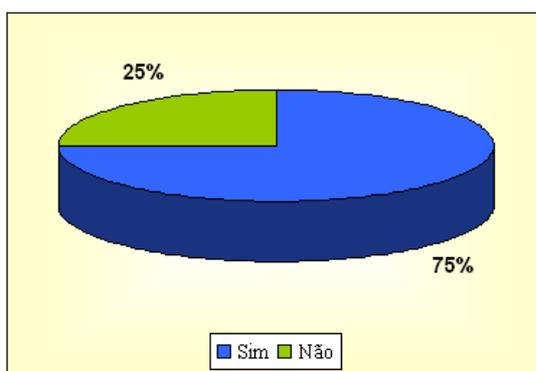
Fonte: Dados primários coletados pelo autor

Figura 4 - Vínculo na instituição



Fonte: Dados primários coletados pelo autor

Figura 5 - Ouviu falar em Assédio moral



Fonte: Dados primários coletados pelo autor

A perseguição moral pode ser vertical e horizontal. A primeira é mais comum de se encontrar em um fluxo descendente, em que o colaborador se serve da autoridade formal; e, por vezes do aval da organização, para perpetuar e manter o assédio. A forma ascendente, raramente presente, mas passível de ocorrer, é verificada quando o grupo não aceita um superior que vem de fora ou que pertencia ao próprio grupo e foi promovido.

A forma horizontal, de colega para colega, é observada quando não se consegue conviver com as diferenças, especialmente quando essas diferenças são destaques na profissão ou cargo ocupado.

Pesquisa de Hirigoyen realizada através de um questionário-levantamento, onde participaram 186 pessoas, apurou as origens do assédio e o percentual respectivo que cada origem tem de participação:

Tabela 1 - Origem do Assédio moral

	%
<b>Hierarquia</b>	<b>58</b>
<b>Outros</b>	<b>29</b>
<b>Colegas</b>	<b>12</b>
<b>Subordinado</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados secundários coletados pelo autor

A humilhação constitui um risco invisível, porém concreto nas relações de trabalho e saúde dos trabalhadores, revelando uma das formas mais poderosa de violência sutil nas organizações. Os sintomas causados pelo Assédio moral são:

- Esquecimento;
- Perda de sono;
- Pesadelos;
- Perda do senso de humor;
- Crises de choro;
- Sentimento de inutilidade;
- Depressão;
- Aumento da pressão arterial;
- Tonturas;
- Tentativa de suicídio.

O Assédio moral inevitavelmente instala um clima desfavorável na organização, de tensão, apreensão e competição. As estatísticas feitas pelos estudiosos no assunto apontam que a primeira consequência a ser sentida é a queda da produtividade, seguida pela redução da qualidade do serviço, ambas geradas pela instabilidade que o colaborador sente no ambiente de trabalho.

Segundo CHIAVENATO (1994)<sup>4</sup>, “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades”.

Dependendo do perfil do assediado, este pode tornar-se absenteísta, improdutivo, doente, acomodado em uma situação constrangedora, suportada pela necessidade de se manter no emprego; ou, então, não se sujeita a tal situação, preferindo retirar-se da organização e postular a reparação do dano na via judicial.

Enfim, as duas hipóteses deságuam na mesma consequência: prejuízos econômicos para o empregador. Isto sem mencionar o comprometimento da imagem externa da organização, a sua reputação junto ao público consumidor e ao mercado de trabalho.

As perdas do empregador podem ser resumidas em:

- Baixa produtividade;
- Alteração na qualidade do serviço/produto;
- Menor eficiência;
- Baixo índice de criatividade;
- Absenteísmo;
- Doenças profissionais;
- Acidentes de trabalho;
- Danos aos equipamentos;
- Alta rotatividade da mão-de-obra, gerando aumento de despesas com rescisões contratuais, seleção e treinamento de pessoal;
- Aumento de demandas trabalhistas com pedidos de reparação por danos morais;
- Abalo da reputação da organização perante o público consumidor e o mercado de trabalho.

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

De acordo com PELI e TEIXEIRA (2006)<sup>5</sup>, a marca da organização pode sofrer “(...) danos irreparáveis de forma direta, mediante ações indenizatórias, ou indiretamente pelo dano causado à sua imagem”.

### 3. BURNOUT

A síndrome, através da qual o trabalhador perde o sentido de sua relação com o trabalho, de forma que as coisas já não lhe importam mais e qualquer esforço lhe parece ser inútil, aquela dor de um profissional enclacado entre o que pode fazer e o que efetivamente consegue fazer, entre o céu de possibilidades e o inferno dos limites estruturais, entre a vitória e a frustração que chamamos de *burnout*.

Trabalhadores da área de saúde são frequentemente propensos ao *burnout*. CORDES e DOHERTY (1993), em seus estudos sobre esses profissionais, encontraram que aqueles que têm interações intensas ou emocionalmente carregadas com outros estão mais suscetíveis. Os trabalhos com altos níveis de *stress* podem ser mais propensos a causar o *burnout* do que trabalhos em níveis normais. Taxistas, bancários, controladores de tráfego aéreo, músicos, professores e artistas tendem a ter a síndrome com mais facilidade do que outros profissionais. Entretanto, as observações já se estendem a todos os profissionais que interagem de forma ativa com pessoas, que cuidam ou solucionam problemas de outras, que obedecem a técnicas e métodos mais exigentes, fazendo parte de organizações submetidas à avaliações. De acordo com um estudo recente no *Psychological Reports*<sup>6</sup>, 40% dos médicos apresentavam altos níveis de *burnout*.

Os autores que defendem o *burnout* como sendo diferente do *stress*, alegam que esta doença envolve atitudes e condutas negativas com relação aos usuários, clientes, organização e trabalho, enquanto o *stress* apareceria mais como um esgotamento pessoal com interferência na vida do sujeito e não necessariamente na sua relação com o trabalho. Portanto, julgamos a Síndrome de *Burnout* como consequência mais depressiva do *stress* desencadeado pelo trabalho que se caracteriza pela exaustão emocional, avaliação negativa de si mesmo e insensibilidade com relação a quase tudo e todos.

Por esta razão, o que precisa ser feito para combater as práticas do dano moral é disseminar mais informações no âmbito organizacional, estabelecendo mecanismos de regulação no ambiente de trabalho para impedir este tipo de comportamento, uma mobilização das entidades sindicais para incluírem cláusulas específicas no Acordo Coletivo que protejam os trabalhadores do assédio. É de responsabilidade da organização, assegurar o bem-estar físico e psicológico de seu colaborador, favorecendo um ambiente saudável nas relações de trabalho.

Daí a importância da instituição de um programa de prevenção por parte da organização.

Para tanto, indispensável é, em primeiro lugar, uma reflexão da organização, sobre a forma de trabalho e seus métodos de Gestão de Pessoas.

---

<sup>5</sup> PELI, P.; TEIXEIRA, P. **Assédio moral: uma responsabilidade corporativa**. São Paulo: Ícone, 2006.

<sup>6</sup> Guia com passo-a-passo para a criação de modelos e avaliações psicológicas.

Conforme PELI e TEIXEIRA (2006)<sup>7</sup>, a organização tem “(...) o papel fundamental de dar as diretrizes que irão reger o comportamento daqueles que compõem a sua estrutura organizacional”.

Neste particular, impõe-se que a direção admita que o problema possa estar efetivamente ocorrendo no âmbito da organização, acompanhando, de outra parte, o modo como os gestores cobram os resultados de seus colaboradores, a fim de minimizar os riscos do abuso de poder.

A política de Recursos Humanos da organização, de outra parte, deve ter por escopo a conscientização dos colaboradores, independente do nível hierárquico, sobre a existência do problema, sua considerável frequência e a possibilidade de ser evitado.

O *site* Assédio moral no trabalho em <http://www.assediomoral.org>, quanto a esse aspecto, aponta como dever do empregador a composição de uma equipe multidisciplinar de representante da empresa, CIPA<sup>8</sup>, médico do trabalho, psicólogo, sociólogo, assistente social, advogado trabalhista, representante do Sindicato e acompanhamento do Ministério do Trabalho, com vistas a avaliar os fatores psicossociais, identificar e determinar os problemas, admitir suas existências, definir a violência moral, informar e sensibilizar os colaboradores acerca dos danos e agravos à saúde, em consequência do Assédio moral, informando o empregador dos custos para a organização; elaborar política de relações humana e ética em atos e difundir o resultado das práticas preventivas para os trabalhadores.

A adoção de um Código de Ética que vise ao combate de todas as formas de discriminação e de Assédio moral e sexual e, mais, à difusão do respeito à dignidade e à cidadania, é outra medida, inserida na política de Recursos Humanos, que se exige do empregador. Uma cópia desse documento deve ser distribuída a cada colaborador para que tenha ciência de seu integral conteúdo.

Ressalte-se, entretanto, que não adianta a conscientização dos trabalhadores ou o estabelecimento de regras éticas ou disciplinares se não se criarem, na organização, espaços de confiança, para que as vítimas possam dar vazão às suas queixas.

Tais espaços podem ser representados por espécies de “ouvidores” ou comitês formados nas organizações, especialmente indicados para receberem denúncias sobre intimidações e constrangimentos, garantindo-se sempre o sigilo das informações, ou, ainda, por caixas postais para as vítimas depositarem de forma anônima.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As pressões sobre as organizações são cada vez maiores, exigindo dos colaboradores e, principalmente, dos seus gerentes maneiras diferentes e seguras de se alcançar melhores resultados.

Os gerentes, atualmente, são levados a dar respostas às situações complexas que exigem diferentes habilidades. As pressões de tempo, satisfação do cliente e redução de custos estão presentes no dia-a-dia daqueles que administram.

Diante dessas adversidades e de tanta concorrência no mercado, passou a ser um imperativo para os gerentes conhecer da melhor forma e em profundidade os

---

<sup>7</sup> *Ibidem*.

<sup>8</sup> Comissão Interna de Prevenção de Acidentes constituída por representantes indicados pelo empregador e membros eleitos pelos trabalhadores em cada organização.

fatores relacionados ao comportamento humano, como a importância das percepções, a influência das atitudes e a abrangência dos valores.

O Assédio moral não é um fato isolado. É baseado na repetição ao longo do tempo de práticas vexatórias e constrangedoras, explicitando a degradação deliberada das condições de trabalho em um contexto de desemprego. É um problema que submete o trabalhador a se manter impotente diante da questão social.

É necessário chamar à atenção para a necessidade de se disseminar mais informações sobre o Assédio moral nas organizações, já que se caracteriza como um palco privilegiado para este tipo de violência.

## **5. REFERÊNCIAS**

ANDRADE, L. M. M. **Assédio Moral: diversidade e discriminação nas relações do trabalho**. Instituto de Pesquisas Tecnológicas. Grupo de Estudos de Recursos Humanos na Administração Pública. 2006.

COHEN, A. R.; FINK, S. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FERREIRA, D. S. **Assédio moral – relações desumanas nas organizações**. Rio de Janeiro: Exato, 2006.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal estar no trabalho - redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

KANAANE, R.. **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RUFINO, R. C. P. **Assédio moral no âmbito da empresa**. São Paulo: LTR, 2006.

TAMAYO, A. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Otimize as pessoas**. São Paulo: Revista Exame n. 810, Abril, 2004.